

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гальскова Н.Д. О взаимодействии учителя и учащихся на уроке иностранного языка. Иностранный язык в школе. – М., 1991.
2. Колкер Я.М. Практическая методика обучения иностранного языка. – М., Academia, 2001.
3. Педсовет: «Здоровьесберегающие технологии и меры по сохранению здоровья» [Эл. ресурс]// Социальная сеть работников образования. - Режим доступа:<http://nsportal.ru/shkola/administrirvaniyeshkoly/library/2012/02/01/pedsovet-zdorovesberegayushchie-tehnologii-i>
4. Педсовет: «Наука составлять расписание» [Эл. ресурс]// Социальная сеть работников образования. – Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/inostrannyye-yazyki/angliiskiy-yazyk/library/2013/10/16/ispolzovanie-innovatsionnykh>
5. Педсовет: «Формирование ключевых компетенций на уроках английского языка» [Эл. ресурс] // Социальная сеть работников образования. - Режим доступа:[\[http://nsportal.ru/shkola/inostrannyye-yazyki/library/2013/11/08/formirovanie-klyuchevykh-kompetentsiy-na-urokakh\]](http://nsportal.ru/shkola/inostrannyye-yazyki/library/2013/11/08/formirovanie-klyuchevykh-kompetentsiy-na-urokakh)
6. Полат Е.С. Обучение в сотрудничестве. Иностранный язык в школе. – М., 2000.
7. Риск-менеджмент в учреждениях социальной сферы, культуры и образования. Учебно-методическое пособие/ под ред. М.А.Беляевой, Н.В. Шрамко / Урал.гос.пед.университет. – Екатеринбург, 2014.- Выпуск 1.- 170 с.

УДК 005.95

ББК У291.6-21

Сирина Е. В.

КЛАССИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация: В статье рассматриваются критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения с точки зрения классических теорий основоположников: Дональда Киркпатрика и Джека Филипса. Представлен анализ использования классических моделей на современном этапе развития корпоративного обучения персонала.

Ключевые слова: оценка эффективности, внутрифирменное обучение, классические модели оценки обучения персонала.

Sirina Ekaterina V.

CLASSICAL EFFECTIVENESS ASSESSMENT MODELS IN THE MODERN STAFF CORPORATE TRAINING

Annotation: The article presents the criteria for evaluating the effectiveness of internal training on the basis of classical theories of such founders as Donald Kirkpatrick and Jack Phillips. Analysis of using classical models at the present stage of corporate training development is presented.

Keywords: efficiency assessment, intra firm training, classical models of an assessment of training of the personnel.

Проблема оценки эффективности внутрифирменного обучения персонала не теряет своей актуальности на протяжении нескольких последних лет. Отечественные и зарубежные авторы предлагают в своих исследованиях различные методы и «инструменты» для измерения степени эффективности

подобного обучения. Это связано, в первую очередь, с тем, что сегодня большинство крупных компаний не только заинтересованы в ценных кадрах, более того, они готовы выделять из бюджета своей организации определенный процент дохода на эффективное, с их точки зрения, обучение персонала.

Прежде чем подойти непосредственно к критериям оценки, рассмотрим следующие ключевые понятия: *персонал*, *эффективность*, *корпоративное (внутрифирменное) обучение*.

Словари дают следующее определение: **персона́л** (от лат. *persona*— *личность*) или **штат** (от нем. *staat*—*государство*) — постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штат, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития [5].

Понятие эффективности: «**эффективность** (лат. *efficientia*) — это продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели» [7]. С точки зрения стратегического управления руководству компаний важно также правильно провести анализ и определить цели, к достижению которых компания и стремится.

Под **корпоративным обучением** мы будем понимать «повышение образования и получение новых навыков и умений сотрудниками одной компании» [7]. Целью корпоративного обучения является повышение эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей компании в целом. Руководство компании устанавливает цели и решаемые задачи, участников процесса обучения, методы и формы.

Сегодня, в условиях высокой рыночной конкуренции, в связи с последними экономико-политическими событиями на мировой сцене, организациям приходится не только быстро повышать квалификацию зачастую менее подготовленных и малооплачиваемых сотрудников, взятых на место высокооплачиваемых профессионалов, но и повышать нематериальную мотивацию. В связи с этим вкратце рассмотрим известную двухфакторную модель Ф. Херцберга.

Важный результат исследования Херцберга – это соотнесение определенных событий с очень приятными ощущениями, а других – с очень неприятными. Первую группу Херцберг назвал «доставляющими удовольствие» («мотиваторами»):

- достижение успехов,
- получение признания,
- получение/ выполнение работы, интересной по содержанию,

- принятие на себя ответственности.

Вторую группу событий Херцберг назвал «доставляющими неудовольствие» или соответственно «гигиеническими факторами». К этой группе относятся, прежде всего:

- политика или соответственно дизайн работ в организации,
- стиль управления персоналом (в «техническом» аспекте),
- отношения с менеджерами и коллегами,
- оплата труда (что условно относят также к мотиваторам),
- внешние условия работы [3].

Но, по мнению Локке [3], чтобы сохранить чувство собственного достоинства, человек приписывает причины переживаемых им неприятных чувств *другим* людям (топ-менеджерам, непосредственным руководителям, коллегам), в то время как причины приятных чувств он склонен искать в *самом* себе («я сам настроил себя на высокую продуктивность» и т.д.). Так, ссылаясь на эмпирические данные Локке, мы можем утверждать, что возможность оценить свои достижения или получить признание особенно значима для удовлетворенности/ неудовлетворенности работой. И напротив, межличностные отношения («климат», возможности коммуникации, тон общения) – менее значимы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что корпоративное обучение – не только стратегические инвестиции в сотрудника, но и один из важных «мотиваторов» по Херцбергу. Более того, корпоративное обучение решает данную задачу с меньшими затратами, т.к. нет необходимости каждого сотрудника отправлять на обучение: обучение организовано в рабочее время и на территории самой организации. В этой связи роль внутрифирменного обучения становится особенно значимой.

Среди видов внутрифирменного обучения можно выделить следующие: обучающие краткосрочные курсы, специализированные семинары, бизнес-тренинги, бизнес-сессии – которые позволяют как новичкам, так и работающим специалистам приобрести дополнительные профессиональные навыки и знания в различных сферах: налогового и бухгалтерского учета и аудита, технологий продаж, управления персоналом, недвижимостью и др., а также овладеть правовой и профессиональной грамотностью.

По законам рынка с ростом спроса российскими компаниями на подобные краткосрочные продукты обучения, увеличивается и количество бизнес-школ, расширяется круг бизнес-тренеров. Как следствие, руководству компаний (в лице отдела обучения и развития персонала) приходится решать вопрос целесообразного выбора среди массы предложений на рынке обучающих программ именно того обучающего продукта (тренинга, семинара или бизнес-сессии), который отвечает всем требованиям развития и стратегии данной компании. В связи с чем у большинства компаний возрастает потребность собственно в измерении, в оценке эффективности периодически проводимого внутрифирменного обучения. «Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым

результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда» [1].

Одна из самых популярных – *четырёхуровневая модель оценки эффективности обучения* [4], которая получила широкое распространение в международной практике и стала классической, была предложена еще в 1959г. Дональдом Киркпатриком, заслуженным профессором Университета Висконсина, преподавателем, писателем и консультантом с 40-летним опытом в сфере корпоративного и научного обучения и развития.

Первый уровень по Киркпатрику — «Реакция». На этом уровне выясняется реакция участников программы на обучение. Для оценки этого уровня используется листы реагирования или анкетирование с помощью smile sheet (англ. «лист улыбок»), которое несет информацию о симпатии (антипатии) аудитории к тренеру, но не дает практических результатов. Поэтому, при оценке первого уровня важно установить, какую именно информацию вы хотите получить и на основании этого выбирать инструменты. Киркпатрик предлагает следующие инструменты для оценки первого уровня:

1. Листы реагирования, которые должны включать открытые вопросы и вопросы со шкалами. Это может представлять собой, например, шкалу для оценки полезности, доступности предоставляемого материала, адекватности информации, качества оборудования, а также оценку работы тренера, открытые вопросы для получения информации и т.д.

2. Интервью (с целью получения обратной связи проводятся непосредственно после обучения)

3. Фокус-группы, которые на практике, как правило, применяются в основном для пилотных проектов.

Первую фокус-группу проводят через неделю после прохождения программы, собирая мнения участников тренинга. Вторая фокус-группа проводится через 90 дней после завершения программы. Участники получают копии плана курса пройденного обучения.

Оценка на этом уровне показывает, как на программу обучения реагируют ее участники. Киркпатрик называет это оценкой удовлетворённости потребителей.

Второй уровень — «Обучение», основная задача которого — оценить знания и навыки, полученные на тренинге. Для оценки уровня используют специально разработанные тесты, анкеты и задания, цель которых — **количественные измерения** прогресса в полученных знаниях.

Инструменты для оценки второго уровня:

1. Тест на знание изученного материала
2. Лист проверки умений
3. Обучение других сотрудников
4. Составление плана действий

В процессе беседы наблюдатель определяет умения участников программы использовать отработанные навыки по 3-балльной шкале (1 – неправильное использование навыков; 2 – адекватное использование; 3 – экспертное использование умения).

По мнению Киркпатрика, изменение поведения участников в результате тренинга возможно только тогда, когда произойдет обучение, т.к. изменяются установки, улучшаются знания или совершенствуются навыки.

Третий уровень — «Поведение». Этот уровень Киркпатрик определяет как самый важный и сложный. Именно здесь происходит оценка того, как изменилось поведение участников в результате обучения, насколько полученные знания и навыки применяются на рабочем месте.

Инструменты для оценки третьего уровня:

1. Обзор (отслеживание) поведения
2. Контрольный лист поведения
3. Обзор работы сотрудников на рабочем месте
4. Фокус-группы
5. Проверка планов действий
6. Обучение действием

Киркпатрик указывает на то, что отсутствие изменений в поведении участников не означает, что тренинг был неэффективен. Например, реакция на тренинг была позитивной, но в дальнейшем не были созданы необходимые условия, в связи с чем поведение участников не изменилось.

Четвертый уровень — «Результат». Оценка на этом уровне самая сложная и дорогостоящая. На данном этапе оценка определяет, как изменились бизнес-показатели компании после обучения. Если речь идет о финансовых данных, таких как объем продаж, прибыль, затраты, то вклад тренинга измерить довольно сложно, поскольку проведенный тренинг не является единственным фактором, влияющим на эти показатели. Киркпатрик подчеркивает, что к результатам относятся изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение (увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение количества несчастных случаев, увеличение продаж, снижение текучести кадров). На этом уровне самое главное — выбрать тот показатель, на который проведенное обучение влияет максимально и непосредственно, и провести их специальное измерение до и после обучения.

При этом, по мнению Киркпатрика, результаты не следует измерять в деньгах, но перечисленные выше изменения могут, в свою очередь, приводить к увеличению прибыли компании [4].

В 1991 г. Джек Филиппс, один из основоположников ROI (Return on Investment, окупаемость инвестиций), автор нескольких десятков книг, методологию которого используют в 58 странах более чем 4 000 организаций, добавил пятый уровень оценки, который переводит результаты оценки четвертого уровня в материальный эквивалент. ROI — разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе).

$$ROI = \left(\frac{(\text{Доход от обучения} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} \right) \times 100\%$$

Рис. 1

Филипс немного изменил в системе Киркпатрика: третий уровень по модели Дональда Киркпатрика «Поведение» (определяет, как изменилось поведение обучаемого после обучения) он переименовывает в «Применение» и считает, что на этом уровне нужно измерять применение и внедрение навыков, инструментов, технологий, которым обучали участников программы [6].

Четвертый уровень, согласно методологии ROI, важнее расчета коэффициента ROI. На этом уровне Филипс рассматривает влияние эффектов обучения на бизнес-показатели организации и предлагает массу методов сбора данных для анализа, методов изолирования эффектов программы от других факторов, влияющих на те же самые бизнес-показатели.

Т.о., мы приходим к выводам, что модель Филипса дает возможность:

— показать, что увеличение продуктивности компании напрямую зависит от обучения сотрудников;

— оценить программу обучения как бизнес-инструмент;

— оправдать затраты на обучение.

В статье мы рассмотрели оценку эффективности обучения с точки зрения классических теорий. Система корпоративного обучения, например, дилерского центра «Toyota Центр Екатеринбург Запад» выстраивается с учетом описанных выше моделей. В этом центре принято ежегодно проводить корпоративное обучение сотрудников различных отделов: отдела продаж, отдела оперативного сервиса, участка кузовного ремонта, диспетчерской службы, работающей на все салоны, входящие в ООО ГК «АВТО ПЛЮС», и т.д.

Таким образом, мы приходим к выводу, что использование уже существующих классических критериев оценки эффективности корпоративного обучения остается востребованным и актуальным на сегодняшний день.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студ. сред. проф. учеб.: - М.: Изд. Центр «Академия», 2003.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М., 1998.
3. Геберт Д., Розеншталь Л. Организационная психология. – Харьков, 2006.
4. Киркпатрик Д. Оценка программ обучения: четыре уровня – М.: 1975.
5. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений/ Российская АН.; Российский фонд культуры; - 2й-е изд., испр. и доп. – М.: АЗЪ, 1995.
6. Филипс Д.:// <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=7082> (интервью).
7. <http://ru.wikipedia.org>